

トップ・マネジメント・チームの意思決定と パワーの関係性

中 内 基 博

要 旨

本稿は近年、多くの議論を呼んでいる経営上層部視座パラダイムが抱える実証結果の矛盾の原因を探求するとともに、これまで無視されてきた意思決定に重大な影響を与える要因を見出し、それを当該パラダイムに組み込むことによってモデルの精緻化を試みるものである。具体的には当該パラダイムの発展段階で捨象されてしまった社長やCEOが意思決定に与える影響を再考する。次に意思決定に重大な影響を与えるTMT内部のパワー関係に着目し、チーム内のパワー関係とTMTの構成が密接な関係にあることを示す。また、こうした関係は経営上層部視座パラダイムの特徴であるデモグラフィック指標によって客観的に捉えることが可能であることを提示する。

これまでモデルの精緻化を試みた先行研究は、新たな介在変数を見出すとともに、代理変数としての心理学的指標の開発に努めてきた。ただし精緻化の代償として、経営上層部視座パラダイムの有用性である、指標の客観性および時系列かつ大規模サンプルによる分析を諦めざるを得なかった。しかし、本稿の主張では、チーム内のパワー関係を、デモグラフィック指標を用いたモデレータ変数としてモデルに組み込むことにより、当該パラダイムの有用性を損なうことなくモデルを精緻化することが可能となるのである。このことは当該パラダイムが依然として説明力をもつパラダイムであることを示すと同時に、今後の実証研究の更なる発展可能性を示唆するものと考えている。

キーワード：経営上層部視座パラダイム、パワー関係、デモグラフィック指標、CEO、トップ・マネジメント・チーム

The Effect of CEO/Board Power on Top Management Strategic Decision-making

Motohiro NAKAUCHI

Abstract

Recently, previous empirical studies of the upper-echelon perspective have shown contradictory results. This paper discusses these contradictions and tries to refine the upper-echelon perspective by considering the effect of the CEO in strategic decision-making. In addition, this paper shows that there is a close relation between relative CEO/board power and the structure of the top management team. This paper suggests that demographic measures used by the upper-echelon paradigm can be proxies for relative CEO/board power. One of the major contributions by this paper is to construct advanced models by using demographic moderating variables without including psychological factors in their models because demographic measures are more objective and can be used for large samples.

Key words: upper-echelon perspective, CEO/Board Power, demographic measures, CEO, top management team

投稿受付日 2004年1月31日
採択決定日 2004年4月23日

東洋大学経営学部専任講師

1. はじめに

組織の戦略的意思決定主体としてトップ・マネジメント・チーム（以下、TMT と略す）が注目を集めて久しい。TMT への関心は Hambrick and Mason (1984) が“経営上層部視座 (upper echelons perspective)”パラダイムを提唱して以降、TMT の構成がどのように組織成果に影響を及ぼすことができるかということに着目している (Jackson 1992)。ここでいう TMT 構成とは、チーム内のある特性（年齢や職歴、在職期間など）における分布やばらつきの程度を意味しており、通常、チームのある特性に対して異質 (heterogeneity) か同質 (homogeneity) かという把握をするものである。

このパラダイムの特徴は、分析次元を社長や CEO（最高経営責任者）などの「個人」ではなく、「チーム」に置いた点と、変数の開発に当たってこれまでの心理学的アプローチではなく、より客観性の高いデモグラフィック特性（教育経験や国際経験、職歴、在職期間など）に焦点を当てた点である。先行研究では、実証分析によってトップ・マネジメントのチーム構成 (TMT 構成) が、戦略変更 (Grimm and Smith 1991; Wiersema and Bantel 1992)、組織成果 (Finkelstein and Hambrick 1990; Michel and Hambrick 1992; Murray 1989; Smith et al. 1994)、イノベーション (Bantel and Jackson 1989; Hambrick, Cho, and Chen 1996; 中内 2001)、多角化 (Finkelstein 1992; Michel and Hambrick 1992)、国際化 (Tihanyi et al. 2000; Wally and Bercerra 2001; Carpenter Fredrickson 2001; 中内 2004) などと有意な関係があることが膨大な実証研究において確認されており、このパラダイムの重要性はもはや疑いようがない。

しかし、実証分析は必ずしも一致した結果を得ているわけではない。TMT 構成の異質性が組織成果に与える影響に関して、正の相関を持つというものと負の相関があるとする研究が並存しているのである。このことを受けて近年、このアプローチに対してさまざまな批判が出ている。たとえば Pettigrew (1992) は、チーム構成のようなインプット変数から組織成果のようなアウトプット変数にいたるプロセスやメカニズムが不明であり、推論による飛躍が見られると論じている。また、多くの研究者が TMT 構成と組織成果との関係をモデレートする要因が存在することを認めており、たとえば Boeker (1997) や Eisenhardt and Schoonhoven (1990) は環境の不確実性が重要なモデレート要因としている。つまり、前者は介在変数の存在を示唆しており、後者はモデレータ変数の探求が不可欠と主張するのである。

本稿は、経営上層部パラダイムの重要性を認識しつつも、これまで無視されてきた意思決定に重大な影響を与える要因を見出し、それを当該パラダイムに組み込むことによってモデルの精緻化を試みるものである。具体的には当該パラダイムの発展段階で捨象されてしまった社長や CEO が意思決定に与える影響を再考する。次に意思決定に重大な影響を与える TMT 内部のパワー関係に着目する。パワー関係については古くからエージェンシー理論 (Jensen and Meckling 1976) において論じられることが多いが、本稿ではさらなる考察を加え、パワー関係と

TMT の構成が密接な関係にあることを示す。また、こうした関係は経営上層部視座パラダイムの重要な特徴であるデモグラフィック指標によって客観的に捉えることが可能であることを提示する。最後に、TMT 構成と組織成果との関係に新たなモデレータ変数としてパワー関係を組み入れ、モデルの精緻化を試みることにする。

2. 経営上層部視座パラダイム

近年、急速な発展を遂げている TMT の特性とさまざまな組織成果の関連性についての研究 (Bantel 1993; Michel and Hambrick 1992; Wiersema and Bantel 1992) の背後には、大きな二つの理論潮流がある。ひとつは、Cyert and March (1963) が提唱した支配的連合 (dominant coalition)⁽¹⁾であり、もうひとつは Pfeffer (1983) を端緒とするデモグラフィック特性 (例：年齢、在職期間、経験など) と組織成果との関連性を探求するものである。前者の貢献は、組織のリーダーシップに関する研究の分析次元を、これまでの個人レベル (CEO など) からトップ・マネジメント構成員全体を対象とするチーム・レベルへと拡大した点にある。対して後者の貢献は、これまでの心理学的アプローチではなく、意思決定のバックグラウンドとなるデモグラフィック特性に着目し、それらが組織成果の因果変数としての潜在能力を有すると提唱したことにある (Pfeffer 1983)。

上記二つの潮流は、Hambrick and Mason (1984) の経営上層部視座パラダイムによって融合される。すなわち、彼らは、分析単位を“チーム”に置き、チーム全体のデモグラフィック特性の平均やばらつきによって、さまざまな組織成果を測定する可能性を提示したのである。その論拠は、トップ・マネジメントのバックグラウンドや経験、価値観といったものが戦略的意思決定に重大な影響を与えているというものである。こうした考えに基づくと、デモグラフィック特性はトップ・マネジメントの意思決定を導く認知ベースに対する有用な代理変数になりうる (Hambrick and Mason 1984; Bantel and Jackson 1989) とされる。その背後には、在職期間や教育経験、職歴といったデモグラフィック特性が、認知能力や態度や専門知識、価値観などに関連している (Bantel and Jackson 1989) という考えがある。

分析レベルとしての個人とチームに関する相違を理論的に論じたものとしては中内 (2000) がある。それによると、分析単位が個人かチームかという相違は、意思決定主体の捉え方の違いである。前者においては、意思決定は CEO や社長などの個人が行うものとされており、その他のメンバーの影響は無視されている。他方、後者は、意思決定はチームメンバーの相互作用やグループ・ダイナミクスによって生み出される結果とみなしている。このことから推測するに、個人かチームかという相違は、従来の科学の考え方である要素還元的思考と、複雑系が前提とする要素非還元的思考によって理解できるのである。要素還元的とは、いかなる複雑な現象も構成要素に分解することによって、性質を分析し、それらの結果を足し合わせることで、全体を把握できるという考え方であり、これまで科学の主流となっていた考え方である。つまり、全体は部分

の総和であるという等式である。これは個人レベルにおける分析を促進する原点と考え得る。すなわち、組織をマネジメントする力を有する意思決定主体であるとリーダーを見た場合、その最小単位としての要素はCEOや社長である。そこに従来のリーダーシップ論などが分析の焦点を当ててきたことは、要素還元的思考を前提にすれば理解できる。他方、要素非還元的とは、全体は部分の総和以上の何かであり、対象を分割することによって失われてしまう何かがあるという思考を前提として、全体の性質を捉えていこうとする全包括主義的思考である。すなわち、メンバーの相互作用によって意思決定がなされると考えた場合、チーム全体としての特性に注目すべきであり、経営上層部視座パラダイムがチームを分析単位としたことは妥当であったと理解されるのである。このことからチーム構成を特定のデモグラフィック特性の分布（同質か異質か）によって捉え、それが組織成果に影響を与えるという経営上層部視座パラダイムの思考は、要素非還元的思考であると言え、またチームを分析単位に置き、デモグラフィック指標によってチーム特性を捉えたことは論理的整合性が高いものと考えられるのである。

また、TMTが分析単位である場合、デモグラフィックアプローチが心理学的アプローチよりも有用性が高いとされるが、その理由としてHambrick and Mason (1984)は3つの理由を挙げている。①経営上層部メンバーの認知ベースや価値観、知覚は、心理学的な調査を行ってもそのすべてを測定することは困難であり、直接的な計量化に耐えうるものではない。②在職期間や職能的背景といったバックグラウンドの特徴から得られるものは、心理学的アナロジーでは捉えきれないものである。③経営者の選択や人材開発、競争他社分析においては観察可能なTMTのバックグラウンドのデータが有用である、といったものである。さらに、3番目の主張に関し、心理学的アプローチでは、主要企業の上席役員に対して調査を実施することは難しく、また過去のTMTや解散してしまったTMTに対しては用いることができないが、経営上層部パラダイムはそれを可能にする(Hambrick, Cho, and Chen 1996)というメリットも指摘されている。つまり、TMTの特徴および機能が組織成果を予測させるという点において、CEOなど個人特性よりも大きな潜在力を有しているというのである。

しかしながら、デモグラフィック特性の有用性の提唱者であるPfeffer (1983)は、デモグラフィック区分と社会心理学的な構成概念とは（異種）同形(isomorphic)ではないと注意を促している。Hambrick and Mason (1984)も同様の見解を持っており、デモグラフィック指標のすべてが社会心理学的な構成概念の代理変数と解釈できるわけではなく、また社会心理学的な構成概念のすべてがデモグラフィック代理変数に必ずしも一致するものではないとしている。さらに彼らは、このパラダイムは心理学的特性と比較して曖昧性を内包しているため、純粋な心理学的測定指標に正確性の面で劣ると認めている。しかし、同時に、この弱点を所与とした場合には、既述したように、デモグラフィック指標が含意するものに一定の有用性があると彼らは主張してやまないのである。

3. 経営上層部パラダイムへの批判

TMT 構成および多様性（異質もしくは同質）が組織成果に与える影響については結果が一致していない。TMT の異質性と組織成果の関係は、正と負の二面性を同時に内包しており、両刃の剣であるといえる。実証研究の結果も、正の相関を持つもの（Bantel and Jackson 1989; Eisenhardt and Schoonhoven 1990）と負の相関を持つもの（O'Reilly and Flatt 1989; O'Reilly, Snyder, and Boothe 1993）があるといったように一致を見ない。正の側面は、多様性が視野の範囲や認知資源を高め、またグループの全般的な問題解決能力などを向上させるという Hoffman and Maier (1961) の主張に基づくものである。他方、負の相関を持つものの論拠は、その多様性ゆえに組織内に溝や分裂などのコンフリクトを生む可能性がある（Ancona and Caldwell 1992）というものである。しかし、Hambrick, Cho, and Chen (1996) は一般に異質なチームが持つ広範な潜在力は内部コンフリクトがもたらす負の影響に勝るとして、TMT の異質性が組織成果に正の影響を与えるという仮説を立てている。つまり、TMT 異質性と組織成果との関係性は一定ではなく、正の影響から負の影響を差し引いたものになると考えられているのである。

たとえば、TMT のデモグラフィック特性における異質性とイノベーションの関係性については、職能背景の異質性がイノベーションと正の関係にある（Bantel and Jackson 1989）という結果が得られている一方で、他の研究では負の関係性が見出されている（O'Reilly and Flatt 1989）。上述の Hambrick, Cho, and Chen (1996) によると、前者は正の影響が勝り、後者は負の影響を強く受けたことになる。しかし、このことは同時にある条件下では正になるが、その条件が変われば負にもなるというように、TMT 異質性とイノベーションの関係性をモデレートする何らかのファクターが存在することを示唆していると考えられるのである。

こうした実証結果の不一致に関し、Pitcher and Smith (2001) は、TMT の構成は依然として重要であり、理論的に誤った部分があるわけではないと経営上層部視座パラダイムの有用性を認めつつも、方法論に関して複数の問題点を指摘している。第一に重要なファクターを見落としている可能性がある。つまり、測定されていないモデレータ変数が存在し、それが直接的な関係性を弱めるかもしれないというのである。たとえばタービュラント環境にあるときにだけチーム構成というのは重要であるかもしれないが、これまでは安定的環境だけで測定していたのかもしれない。第二に、測定されていない介在変数の存在が直接的関係をあいまいにしたり弱めたりしている可能性を挙げている。たとえば重要なのはチーム構成それ自体ではなく、むしろチーム内のパワー構造やメンバーのインタラクションを通したプロセスであるかもしれないというのである⁽²⁾。

モデレータ変数については、環境の不確実性の程度が異質性と組織成果との関係をモデレートすることが、ある程度一致した実証結果によって見出されている（Boeker 1997; Eisenhardt and Schoonhoven 1990; Murray 1989）。また、そのほかのモデレータ変数としては多角化の程度や国

際化の程度などが考えられている (Daily and Schwenk 1996)。さらに、本稿が注目する社長 (CEO) と取締役会 (TMT) の健全なパワー・バランスが組織パフォーマンスを高めるためには必要である (Pearce and Zahra 1991) ことも指摘されており、そうしたパワー関係が意思決定に与える影響について論じているものもある (Westphal and Zajac 1995)。

他方、介在変数の可能性については、その批判の多くが、TMT のタスクの実行プロセスがほとんど不明である (例:Pettigrew 1992) というものである。つまり、TMT のデモグラフィック特性と企業のパフォーマンスの関係は単純で直接的なものではなく、むしろ複雑で間接的である可能性がある (Forbes and Milliken 1999) とされる。換言すれば、デモグラフィック特性と組織成果の関係性はブラックボックスであり、この関係性を介在するプロセス変数が存在するというのである。ただし、介在する変数については諸説一致を見ない (例:Forbes and Milliken 1999; Smith et al. 1994; Pelled, Eisenhardt, and Xin 1999;)。たとえば、Smith et al. (1994) は、コミュニケーションの重要性を指摘し、Pelled, Eisenhardt, and Xin (1999) はコンフリクトが介在するとしている。このように経営上層部視座パラダイムにおける定量的分析の甘さを指摘する論者たちは、デモグラフィック指標の重要性を認めつつも、より精緻化した戦略的意思決定モデルの探求を可能にする、フィールド研究の重要性を主張している (Eisenhardt 1989; Forbes and Milliken 1999)。しかし、その一方で分析モデルの内的妥当性を無視した因果関係モデルを構築し、分析に及んでいる研究はいまだ衰えを見せていない。そうした一連の研究の背景には、いくつかの理由が考えられる。

第一に、変数の介在を示唆する研究の調査はその多くが質問表およびインタビューで行われている。その場合、心理学的測定の特長である、多くの企業に対して行えないことや過去の TMT は調査できないなどの問題点が再度浮上してしまう。第二に、内的妥当性の問題が一定普遍の論理的結実によって導かれるならば、従来のデモグラフィックアプローチは重大なモデル欠陥を抱えるが、介在変数の調査はいまだ途上にあり、指摘にとどまっている。発見された関係性も個々に異なるが、サンプルが小さいことを考えると、サンプル独自の特性によるものである可能性もあり、そうした場合、介在変数と思われたものは当該サンプルをコントロールもしくはモデレートすべき要因に意味合いが変わってきてしまう。

本稿では、こうした経営上層部視座パラダイムに対する批判を踏まえつつ、そのメリットである指標の客観性、大規模調査可能性、時系列的分析の可能性を生かしたモデルの精緻化を試みる。上記の議論に即して言えば、TMT 構成と組織成果との関係性をモデレートする重要なファクターを見出し、それによって当該パラダイムをより精緻化することを目指すのである。

ここで、前節の批判を大別すると、経営上層部パラダイムが TMT 構成と組織成果との関連性を検証するに当たり、(1) それらの関係性を十分にモデレートしていない点、(2) および戦略的意思決定におけるグループ・ダイナミクスを無視している点に集約される。本稿はこうした問題は、経営上層部視座パラダイムがこれまで無視してきた、TMT 内のパワー関係をモデレータ

変数としてモデルに組み込むことによって改善できると考える。すなわち、組織の最高経営責任者である CEO および社長の存在と意思決定への影響力を再確認し、彼らと TMT および取締役会とのパワー関係を考慮することによって、グループ・ダイナミクスの一部を捉えることができると考えるのである。たとえば、取締役会に比して CEO が大きなパワーを有する場合、CEO の意図が強く反映された戦略的意思決定が行われる一方、取締役会に大きな力がある場合には逆のことが考えられる。また、CEO と取締役会の関係が参加型であるか支配型であるかによって、経営上層部視座パラダイムが想定する TMT 構成が組織成果に与えるインパクトは変わってくるはずである。こうした問題は、経営上層部視座パラダイムがデモグラフィック指標で想定する TMT 構成（異質か同質か）では捉えきれないものであり、TMT 構成と組織成果との関連性を探求するに当たっては、モデレートすべき重要な要因であると本稿では考えるのである。以下、CEO の存在と戦略的意思決定への影響力を考察し、次に CEO と取締役会および TMT のパワー関係についての議論を行うこととする。

4. TMT におけるパワーの源泉：CEO（社長）の影響力の再考

経営上層部視座パラダイムは、分析単位を個人からチームにシフトしたために、CEO を他の取締役と同列に扱っている。しかし、CEO が依然として、現代企業において最もパワフルな中心的組織メンバーであり（Harrison, Torres, and Kukalis 1988; Hosmer 1982; Pearce and DeNisi 1983; Pearce and Robinson 1987; Eisenhardt and Bourgeois 1988）、また中心的な戦略的意思決定者である（Barker and Mueller 2002; Zahra and Pearce 1989）という特別な存在である⁽³⁾ことに変わりはない。CEO のパワーは、当該企業について彼らが提供する広範な知識や、企業の戦略動向、組織構造、内部プロセスなどに対して強力なインパクトを与えると同時に、典型的な正当な権威であると考えられている（Beatty and Zajac 1987; Mizruchi 1983; Roth 1995; Wallace, Worrell and Cheng 1990）。さらに CEO が企業全体の社風に影響を与える（Wheelen and Hunger 1990）ことも指摘されている。また、カリスマ・リーダーシップの論者たちは、CEO がカリスマ・リーダーであるときには、戦略的意思決定や組織のパフォーマンスに影響力を持つことを示唆しており、CEO を他の TMT メンバーとは異なる特別な個人として位置づけている（例：Waldman and Yammarino 1999; Staw and Sutton 1993）。

上記いずれの主張も、組織が戦略的問題に直面しているとき、CEO はタイムリーで質の高い戦略的意思決定を行うために、グループをうまく活用するような意思決定スタイルを開発しなければならない（Eisenhardt and Bourgeois 1988）ことを示唆しており、したがって、CEO の意思決定スタイルは企業の戦略マネジメントの重要な側面であると考えられるのである（Judge and Dobbins 1995）。

しかしながら、既述したように、近頃、戦略的リーダーシップ研究の焦点は TMT や支配連合（dominant coalition）を強調する方向へ移り変わってきている（Hambrick and Mason 1984;

Wiersema and Bantel 1992)。TMT の中心メンバーであり、企業に対してある種特有の影響を持つ地位を占めている⁽⁴⁾CEO の存在と、CEO がチームメンバーに与える影響力は、焦点がシフトする過程で捨象されてしまったのである (Pfeffer 1992; Roth 1995; Vance 1983)。そうした意味では、この影響力の程度というのは未だ十分に理解されていないのである (Daily and Johnson 1997)。

CEO に対する排他的な焦点の当て方はある種の前提や制約を生じさせるが (Finkelstein 1992; Salancik and Pfeffer 1977), CEO は単独で企業成果に影響を与える潜在能力を有していることも無視できないのである (Daily and Johnson 1997)。では、なぜ経営上層部視座パラダイムでは CEO の存在が捨象されてしまったのであろうか。ひとつには先行研究において、CEO に焦点を当てるのか、それとも TMT に焦点を当てるのか、はたまたその両方を対象とするのかについて、エグゼクティブレベルのパワーを実証的に検証することにほとんど注意が払われてこなかった (Finkelstein 1992) ことがあげられる。また、意思決定主体をチームと置いた以上、分析単位を個人とすることは一見矛盾があるように思われたからかもしれない。しかし、チームの総意としての意思決定の結果に着目した場合、分析単位はチームとなるが、チーム内における個人間の相互作用などグループ・ダイナミクスそのものが意思決定の結果を左右すると見た場合には、チーム内のパワー関係は無視できず、最も強い権威を与えられている CEO や社長など個人の存在を軽視することはできなくなるのである。

ただし、こうした議論は経営上層部パラダイムが重視するデモグラフィック変数の有用性を損なうものではない。事実、CEO のデモグラフィック特徴と研究開発費支出の関係性を探求した Barker and Mueller (2002) は、経営上層部視座パラダイムを論拠として実証分析を行い、研究開発の支出レベルに対する CEO の選好は、年齢や、教育、職歴、保有株数などの CEO の特徴と有意に相関していることを見出している。また、CEO の特徴と技術イノベーションの関係性を実証した Papadakis and Bourantas (1998) は、デモグラフィック変数とパーソナリティの両方を用いている。ただし、これらの研究は CEO を重視する一方、TMT の存在は無視している。しかし、次節で論じるように CEO と取締役会 (TMT) のどちらがより大きなパワーを持つかによって、意思決定は大きく変わる恐れがあるため、相互作用は決して無視できない問題であるというのが本稿の基本的な主張である。

5. CEO と TMT および取締役会のパワー関係

最も広く使われる意思決定スタイルの概念は Vroom and Yetton (1973) によって開発された。彼らは、ダイナミックでインタラクティブなグループ意思決定の特徴を概念化している (Judge and Dobbins 1995)。Vroom and Yetton によると、意思決定スタイルは一方の極である支配型から、もう一方の極である参加型にいたる連続体の範囲にあるとされる。連続体の一方の極である支配型では、たとえば CEO は部下に理由を説明せずに行動を起こす可能性がある。そ

の場合、CEO は疑問なく従ってくれることを期待しており、部下や従業員の参加は最小限なものとなる。他方、連続体の反対側の極である参加型では、CEO は他の者が議論や問題解決、意思決定などに積極的に参加することを認める、もしくは奨励するのである。この極端な場合、CEO はグループのコンセンサスを望み、期待するようになるのである。

これは CEO と取締役会のパワー関係⁽⁵⁾が意思決定に与える影響を示唆するものである。実証研究においても、CEO に対する取締役会の社会的独立性の欠如が、戦略的意思決定プロセスにおける取締役会の有効性を損なわせているということが確認されている（例：Wade, O'Reilly, and Chandratat 1990）。こうした両者のパワー関係に影響を与える要因として頻繁に議論されるのは、外部取締役の存在、CEO が取締役会の議長を兼任する二重性（duality）の問題、CEO や取締役の選出・解雇の問題、CEO の在職期間の長さなどである。以下、個別に検討していく。

〔外部取締役の存在〕 上述の Vroom and Yetton (1973) の「支配型—参加型」のフレームワークは、取締役会の役割が異なる 2 つの特徴を有していることを示すものである。すなわち、支配型の場合には CEO の監督と統制（コントロール）が重要となるのであるが、参加型の場合にはアドバイスと忠告の提供が取締役会の主たる役割となるのである⁽⁶⁾（Pfeffer and Salancik 1978）。Westphal (1999) はこうした性質を、取締役会の役割が CEO に対して独立か（独立モデル：independent board model）、協力か（協力モデル：collaborative board model）という視点に置き換えて外部取締役の重要性について論じている。彼によると、取締役会はモニタリングとアドバイスの提供という二つの役割を両方行う可能性があるが、CEO と取締役の社会的関係性がそのどちらに重きを置くかを決定するという⁽⁷⁾。すなわち、独立モデルによると、取締役に任命してくれた CEO への恩義という社会的つながり（social ties）が、CEO に対するモニタリング活動を減じてしまい、結果として戦略的意思決定への関与を減らしてしまうという⁽⁸⁾。対して、協力モデル⁽⁹⁾では、そのような関係は互いのトラストを高めることにつながるため、取締役に對して戦略問題に関するアドバイスや助言を行うことを奨励するようになり、その結果、関与は増大するというのである⁽¹⁰⁾。この場合、取締役会は監督や統制の役割を超えた関与を拡大するため、企業のパフォーマンスを究極的に高める可能性が指摘されており⁽¹¹⁾（Fama and Jensen 1983）、実際に Westphal (1999) が実証分析によって正の関係を見出している。また互いのアドバイスや助言によって、トップ・マネジャーは外部取締役の保有する知識の利用ができるようになるため、内部取締役が保有する当該企業特有の知識が補完される可能性がある。つまり、外部取締役によってもたらされる新しい視点や新しい情報は、マネジャーが前途有望な戦略的機会を識別するのに役立つというのである（Judge and Zeithaml 1992）。

上記の議論は TMT 構成と組織成果の関係性を考える際、CEO と外部取締役の関係性が重要なモデレータ要因となりうることを示唆するものである。以上の議論から、ここでの社会的つながり、すなわちモデレータ変数とは、CEO が就任後に任命した取締役、特に外部取締役の存在と

いうことになる。

【CEO の立場の二重性】 CEO の二重性は、同一人物が CEO と取締役会の議長のポジションを兼任した場合に起こる問題である (Rechner and Dalton 1991)。CEO の二重性については議論が割れている。二重性の擁護者⁽¹³⁾は、二重性によって、戦略の定式化や戦略の実行に関して明確なリーダーシップを発揮することが可能になるため、結果的に優れた企業パフォーマンスが得られるとしている (Baliga, Moyer, and Rao 1996)⁽¹³⁾。他方、モニタリングやエントレンチメント (entrenchment) に焦点を当てるエージェンシー理論の立場からは、二重性を避けることが CEO の潜在的なエントレンチメントの制限につながるとしている⁽¹⁴⁾。ただし、CEO の二重性のメリットとデメリットは特定の条件に左右されると Finkelstein and D'Aveni (1994) は論じている。彼らは、そのコンティンジェンシー変数としてインフォーマルな CEO パワーと企業のパフォーマンスをあげている。この二つのコンティンジェンシー変数によって、取締役会が CEO の二重性を好む、好まないが決定されるという。すなわち、インフォーマルな CEO のパワーが高い、または企業パフォーマンスが高い場合、CEO のエントレンチメントのリスクも高くなり、二重性はうまく機能しなくなる。他方、それらが低い場合は CEO のエントレンチメントはほとんど起こる可能性はないため、強力なリーダーシップの発揮を可能にする二重性が有効に機能することになるのである。

ここで、Finkelstein and D'Aveni (1994) がインフォーマルな CEO のパワーの代理変数として複数のデモグラフィック指標の合成変数を用いていることに注目したい。合成前のデモグラフィック指標には CEO の職能背景や、在職期間、エリート教育などが含まれているが、これらは経営上層部視座パラダイムの研究において頻繁に登場する指標でもある。つまり、CEO が取締役会の議長を兼任しているかどうかというフォーマルなパワーだけでなく、インフォーマルなパワーもまた客観的な指標によって捉えることができるというのである。このことは経営上層部視座パラダイムにパワー概念を組み入れる場合に、当該パラダイムのメリットである、指標の客観性、時系列分析、および大規模サンプルによる分析可能性などを損なわずして行うことができるということを示している。当該パラダイムの論理の精緻化に対してこれが持つ意味は大きい。当該パラダイムがグループ・ダイナミクスを無視していると批判する論者の多くは、介在変数を探求すべく、主にフィールド研究を行っているが、パワー概念を TMT 構成に持ち込んだ場合、戦略的意思決定モデルを精緻化するにもかかわらず、フィールド研究を行わずして検証できる可能性が出てくるからである。つまり、デモグラフィック指標に基づく TMT 構成は組織成果に対して依然として説明力を有する可能性があるということである。

【CEO および取締役の選出・解雇】 取締役選出プロセスにおける CEO の支配は、マネジメント・コントロールの最も重要な源泉であると考えられてきた (Mace 1971; Pfeffer 1972; Kosnik

1987)。また、前 CEO は新しい CEO の選出プロセスに関して重要な影響力を行使すると考えられている (Demb and Neubauer 1992; Lorsch and MacIver 1989; Boeker and Goodstein 1993)。こうした先行研究は CEO のパワーが取締役に比して大きいときに、現職の CEO の好みが次期の CEO や取締役の選出に反映されることを示している⁶⁹。

また、CEO と取締役会のパワー関係に加え、選出される CEO や取締役の特性をデモグラフィック面から考察している研究もある。たとえば、現職の CEO や既存の取締役会メンバーが新たに取締役や CEO を選出する際、自分たちにデモグラフィックの面で類似している人を好む傾向があることが実証研究によって見出されている⁶⁹ (Westphal and Zajac 1995; Zajac and Westphal 1996)。ただし、こうした好みの反映は、CEO と取締役会のパワー・バランスに依存しており、よりパワーの強い側のデモグラフィックに類似した人選が行われる (Westphal and Zajac 1995; Zajac and Westphal 1996) とされる。つまり、CEO や既存の取締役会の相対的な影響力は、誰の好みが実現されやすいのかということを示しているのである。また、Zajac and Westphal (1996) は取締役会のパワーと新しい CEO のデモグラフィック特性の変化は、パフォーマンスによってモデレートされる可能性を指摘している⁶⁹。なお、彼らはパワーの代理変数として CEO の二重性、取締役会の内部取締役比率、取締役会に占める CEO 就任後に任命された外部取締役の割合、CEO 在職期間に対する取締役会メンバーの在職期間の相違などの客観指標を用いている。

これらの研究は、デモグラフィックの相違というものが、態度や行動傾向の相違を示すことを前提としている。たとえば、職能背景や年齢、教育経験などが新旧の CEO によって異なるということは、リーダーシップや、個性、態度なども変わったものになるということを示しているのである (Zajac and Westphal 1996)。こうした前提は経営上層部視座パラダイムと一致するものである。また、これらの研究から、新たに加わったメンバーのデモグラフィック特性と類似したデモグラフィック特性を持つ取締役会、もしくは CEO のどちらかが TMT 内においてパワーを増大させる可能性が示唆されるのである。そうした場合、デモグラフィック指標で捉えられる TMT 内部におけるパワー・バランスが戦略的意思決定に与える影響について考察することは、TMT 構成と組織成果との関係を考える上で、重要な課題となると考えられるのである。

【CEO 在職期間】 CEO の行動は、在職期間の長さによって異なってくる (Hambrick and Fukutomi 1991) ことが指摘されている。Judge and Dobbins (1995) によると、就任間もないころは、特定の視点への傾倒もなく、比較的工作にも自信がなく、また取締役会に対してもほとんどパワーを持っていない反面、仕事への関心は高く、また情報ソースも多く有しているといわれる。他方、就任後しばらく経つと、CEO は焦点を絞った視点を開発し、物事の観察や実行に関して特定の方法に強くコミットするようになり、タスク知識やパワーも増大する。一方で、仕事への関心は時間とともに薄れてゆくという。

就任初期の CEO と取締役会のパワー関係について言及した Mace (1977) は、取締役会は、彼らがふさわしい CEO を選出したのかどうか不安に感じていたり、CEO が組織を前進させる適切なスタイルや考えを持っているのかどうかに確信がもてないことから、戦略的意思決定プロセスへの関与を強めるとしている。また、Fredrickson, Hambrick, and Baumrin (1988) は、取締役会の就任当初の CEO に対する忠誠心はその後の忠誠心に比して低いと論じている。これは取締役会に対する CEO のパワーは CEO の在職期間が長くなるにつれて増大するということを意味している (Judge and Dobbins 1995)。これに関連する実証研究を行った Alderfer (1986) は、実証分析によって、CEO はやがて取締役選出プロセスに影響を与えたり、実績を積み上げていく中で、時間の経過とともに取締役会への影響力を強めていくことを見出している。

6. 経営上層部視座パラダイムとモデレータ変数

本稿は、経営上層部視座パラダイムが見落としてきた最高経営責任者の存在と影響力、および TMT 内部のパワー関係に焦点を当て、当該パラダイムをモデレートする要因の探索に努めてきた。こうしたモデレータ変数を当該パラダイムに組み込むことが本稿の最終目的である。ただし、その前に TMT 構成が組織成果に与える影響について実証を行った研究結果が異なる原因について再考することは意義深いと考える。なぜならば、実証結果の矛盾の原因を解消するファクターがパワー関係でなければ、関係性をモデレートすることにはならず、したがってまずはその矛盾の原因が何であるかを知ることが先決だからである。その矛盾の原因を確認した後、パワー関係が矛盾を緩和することを確認し、モデルに組み込むことにする。

ここで、TMT 構成、特に TMT 異質性のメリットを阻害するデメリットは、デモグラフィック面での多様性が引き起こすチーム内のコンフリクトである (Ancona and Caldwell 1992) とされる。たとえば、Roberts and O'Reilly (1979) は、異なる群集団に属する人々は異なる組織経験を積んでいるため、意思疎通をすることが困難であると述べている。また、異質な集団は、態度や価値観において異質である傾向があるため、対人関係においてコンフリクトを抱えるとする論者もいる (cf. Byrne 1961; McCain, O'Reilly and Pfeffer 1983; Wagner, Pfeffer and O'Reilly 1984)。こうしたコンフリクトは有効な意思決定を妨げ、また価値ある情報の交換が制限されてしまうという不利益を組織にもたらすと考えられる (中内 2001a)。

つまり、TMT 異質性のメリットである広い視野や高い認知能力やグループの全般的な問題解決能力の向上 (Hoffman and Maier 1961) などを十分に発揮させるためには、異質性のメリットを減殺することなくチーム内のコンフリクトを低下させればよいということになる。本稿では、こうしたコンフリクトを低下させる要因として、「CEO のパワー」と「共通経験によるコンフリクトの低減」(佐々木 1999; 中内 2001a) に着目する。

まず、CEO のパワーに関してだが、パワー関係が組織成果およびパフォーマンスに与える影響についての先行研究は少ない。その中で Daily and Jonson (1997) は、Finkelstein (1992) の

4つのパワー類型をもとにCEOのパワーと企業の財務パフォーマンスとの関係について実証分析を行っている。彼らは、財務パフォーマンスが次年度のCEOのパワーに正の影響を与え、さらにそれが次々年度の企業の財務パフォーマンスに影響を与えることを見出している。

こうした結果を踏まえ、またこれまでのCEOと取締役会のパワー関係に関するレビューから、TMT内のコンフリクトを低下させるファクターをいくつか見つけることができる。第一に、CEOが、最もパワフルな中心的組織メンバーであり（Harrison, Torres, and Kukalis 1988; Hosmer 1982; Pearce and DeNisi 1983; Pearce and Robinson 1987; Eisenhardt and Bourgeois 1988）、また中心的な戦略的意思決定者である（Barker and Mueller 2002; Zahra and Pearce 1989）ことを考えると、CEOのリーダーシップは戦略的意思決定に不可欠であり、CEOは基本的に相対的なパワーを持つ存在でなければならない。

第二に、逆にCEOへの過度のパワーの集中はエージェンシー問題を引き起こす可能性があるため、コンフリクトの緩和のためにはCEOは他のメンバーからの協力（Westphal 1999）、もしくは戦略的意思決定への参加（Vroom and Yetton 1973）を求めることが必要である。こうしたTMTメンバーの戦略的意思決定への協力的関与はTMT異質性のメリットである多様な視点や高い問題解決能力を促進する役割を果たすと考えられる。よって、パワーの集中を避けるためにCEOの二重性は回避する必要がある。また、現CEOの就任後に任命された外部取締役は新しい視点や情報を組織内に持ち込み、戦略的意思決定への関与を積極的に行う役割を果たす（Westphal 1999）と考えられる。よって、外部取締役の存在は、TMT異質性のメリットを正にモデレートすると予測される。

第三に、TMT異質性で用いられてきたデモグラフィック変数には、主に職能背景、教育経験、在職期間、年齢などがあるが、それぞれの変数が有する独自のコンフリクトを低減させるためのひとつの方策として、CEOのデモグラフィック特性と他のメンバーのデモグラフィック特性との間にある程度の類似性を達成する（Westphal and Zajac 1995; Zajac and Westphal 1996）こと¹⁸があげられる。ある程度と記した理由は、こうしたデモグラフィック特性の類似性はCEOのパワーを強めることになるが、行過ぎた一致は、TMTの同質性につながるからである。

第四に、CEOの在職期間が長期になる場合、CEOの戦略志向に時系列的変化が生じる（Judge and Dobbins 1995）だけでなく、他のメンバーに対するCEOのパワーを強化することにつながる。これは重要なモデレータ変数ではあるが、どのくらいの在職期間から戦略志向が変化するかを知ることは難しいため、その影響を単純に予測することはできないということに留意する必要がある。

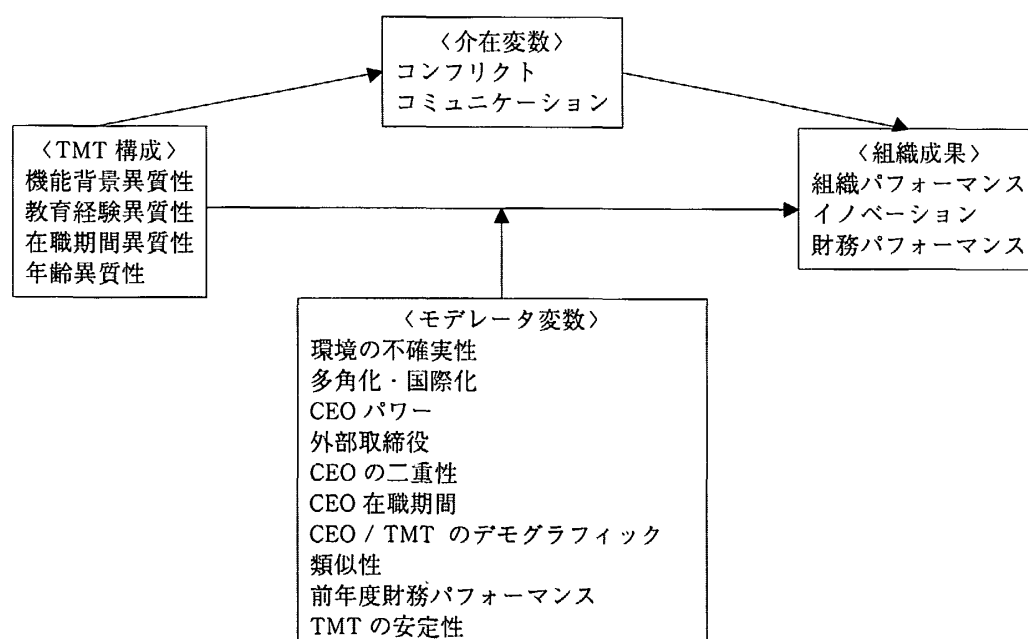
第五に、企業の財務パフォーマンスはCEOのパワーに影響力をもち、パワー関係を左右する（Daily and Jonson 1997）ことによってコンフリクトを増減させる可能性がある。

次に、共通経験によるコンフリクトの低減に関して、経営上層部視座パラダイムの先行研究は、コンフリクトは時間の経過によって変化しないことを前提としてきた。たとえば、デモグラ

フィックアプローチでは、同一のデモグラフィック特徴を持った個人が交代した場合、変数に変化は生じない。しかし、実際には別の個人であるため、その個人が仕事やチームの慣習を学習するまではチームは以前のように機能しない可能性がある。つまり、メンバーの交代によって一時的にチーム内にコンフリクトが生じ、チームが機能するためには再度、調整され、組織化されなければならないのである。それまでには相当の時間がかかるが、時間の経過と共に互いに相手を知るにつれ、コンフリクトは減少し、また役割が次第に明確になるにつれシステムとして機能するようになり、やがて内部コンフリクトを上回る便益を獲得できるようになるのである。これは佐々木（1999）が時間経過の効果と呼ぶものである。佐々木（1999）は実験結果からの発見事実として、異質集団は等質集団に比べ課題遂行の体制を作り上げるのに長い時間がかかるという、時間経過の効果을述べている。そして、実験結果の考察において、創造性検査または問題解決課題に取り組んだ異質集団は、最初は等質集団より低い成績だが、時間の経過と共に追いつき、追い越す可能性を示唆している。これは、換言すれば、異質集団は構成員の入れ替わりが起これば、同質集団に比して成績を落とすことを示唆している。よって、TMT の異質性が組織成果に与える影響を測定する場合には、現在の TMT の主たるメンバーが、結成されてからどれだけの期間経過しているかを考慮する必要がある（中内 2001b）。これを本稿では TMT の安定性と呼ぶことにする。この TMT の安定性が高い場合、異質集団のコンフリクトは低下すると考えられるため、TMT 構成と組織成果との関係をモデレートする重要な変数と位置付けられるのである。なお、中内（2000）は実証研究によって、チームメンバーの交代率と TMT 異質性のインタラクションは研究開発動向と負の有意であることを確認し、また中内（2002）はメンバー交代率と TMT 同質性のインタラクションは国際化戦略と正の有意であることを見出している。

上記の議論は図 1 として下記に提示する。

図 1 経営上層部視座パラダイム



7. おわりに

本稿は近年、多くの議論を呼んでいる経営上層部視座パラダイムが抱える実証結果の矛盾の原因追求を、先行研究とは異なる分析視角から行った。本稿の主張は、先行研究において無視されてきた CEO や社長といった最高経営責任者の存在意義を再確認し、TMT 内部のパワー関係をモデレートすることによって、当該パラダイムを精緻化できるというものである。すなわち、本稿では TMT 構成と組織成果との関係をモデレートする要因として、「従来の前年度の財務パフォーマンス」や「環境の不確実性」、「多角化・国際化」といったものに加え、主に最高経営責任者（CEO）の TMT 内部におけるパワーに着目したのである。つまり、このパワー関係こそが、実証結果の矛盾を引き起こしていた TMT 内部のコンフリクトの緩和に直接的に寄与するという主張である（図 1 参照）。

これまで経営上層部視座パラダイムでは、TMT 内部における戦略的意思決定プロセスはブラックボックスとして放置されてきたが、近年では、モデルの精緻化を試みて、多くの研究者が TMT 構成と組織成果との因果関係を介在する変数の発見や、環境の不確実性に代表されるモデレータ変数の探求を行っている。しかし、こうした研究はモデルの精緻化の為に、経営上層部視座パラダイムの重要な有用性としてあげられる、指標の客観性および時系列かつ大規模なサンプルによる分析を諦めざるを得なかった。本稿もこうしたモデルの精緻化の流れに乗って、新たにチーム内のパワー関係によって因果関係をモデレートする可能性を提示したものである。しかし、モデレータ変数をデモグラフィック指標で捉えることにより、指標の客観性および時系列大規模サンプルによる分析の可能性を保持した点は、先行研究と明らかに一線を画するものであると考えている。ただし、戦略的意思決定にパワー関係がどのように絡むのかは依然として発展途上にあり、今後より精緻化した論理を発展させていかねばならない。また、それと同時に実証分析を行うことによって、本稿の仮説を確認していく必要がある。しかし、本稿は経営上層部視座パラダイムの有用性を損なうことなく、モデルの精緻化を試みた中で、戦略的意思決定に重要な影響を与えることが確認されているパワー関係に焦点を当て、それを当該パラダイムに組み込む可能性を提示した点は、新しい試みであったと考えている。

注

- (1) 支配的連合とは、組織の目標や戦略の選択に関して最も大きな影響力を持つ個人の社会ネットワークのことである。支配的連合という用語は、TMT と同義で用いられることが多い（Pearce 1995）ことから、本稿でも特別の区別をしていない。
- (2) このほかにも Pitcher and Smith (2001) は先行研究における独立変数の不備などを指摘している
- (3) Astley and Sachdeva (1984) は階層的な地位のパワーの観点を支持しており、彼によると「従業員が上司に従うのは、彼らが上司に依存しているからというよりはむしろ、上司は地位の効力によってパワーを行使する権利を持っていると彼らが信じているからである」（Krackhardt 1990参照）。
- (4) 特有の影響力を持つ地位を占めていることに加えて、CEO は特有のクオリティを共有している。たとえば、

- Norburn (1989)によると、CEOとTMTメンバーには複数の違いがある。こうしたものには企業影響（例：在職期間、職能背景）や家庭内影響（例：教育、結婚ステイタス）や自己概念（例：マネジメントスタイル）などが含まれる。CEOとTMTメンバー間のこうした相違をベースにすると、CEOや彼らが提供する組織への影響力を検証することは当然のことと思われる。
- (5) Finkelstein (1992)はエグゼクティブパワーの次元を識別し、実証している。Finkelsteinは、CEOを含めたTMTの調査において、structural（構造）、ownership（所有）、prestige（信望）、expert power（専門家知識）と名づけた4つのパワー次元を提案している。
 - (6) Baysinger and Butler (1985)は、外部取締役は監督および統制の行使を主として行い、内部取締役は戦略問題へアドバイスする主たる源泉であるとしている
 - (7) Pfeffer and Salancik (1978)は、外部取締役の役割を、管理者（administrative）の役割と組織と環境を結びつける役割に分けている。さらに、管理者の役割を、2つの異なる機能的役割に分割し、一方を専門的アドバイスや助言を行う役割とし、他方を監督および統制の行使の役割としている。
 - (8) Westphal (1999)によると、独立モデル（independent board model）では、関与の一形態である取締役のモニタリング機能の重要性が重視されるが、その論拠はエージェンシー理論（Jensen and Meckling 1976）に求めることができる。この視点によると、取締役の機能は、経営者の意思決定やパフォーマンスのモニタリングを含む意思決定の統制（decision control）を実施することによって、戦略的意思決定をトップ・エグゼクティブへ委任することから生じるエージェンシーコストを低減することである（Fama and Jensen 1983）。取締役会はモニタリングを強化する一環として、CEOと共謀する可能性が低く、形式的独立性の高い外部取締役に依存することになるのである。これに関し複数の研究が、取締役の戦略的意思決定への関与に影響を与える取締役会の独立性について検証している。たとえば、Johnson, Hoskisson, and Hitt (1993)や Judge and Zeithaml (1992)は取締役会に占める外部取締役の割合が高くなると取締役会の戦略的意思決定への関与が増大することを見出している。つまり、外部取締役の増大により、モニタリングやコントロールのレベルが上昇し、結果として意思決定への関与を促進すると考えられるのである。しかし、こうした外部取締役の独立性に疑問を呈する研究もある。たしかに、外部取締役は内部取締役と比して形式的な立場としての独立性は高いが、その一方で社会的心理的要因によってモニタリング機能が低下する可能性が指摘されているのである。たとえば、CEOは取締役の選出に関して影響力を行使し、取締役会が消極的で自分の言いなりになるようにするために、個人的な友人や自分と近い社会的つながり（関係性・紐帯）（social ties）を共有する人を任命することができるのである（Finkelstein and Hambrick 1988; Kimberly and Zajack 1988; Westphal and Zajac 1995）。また、社会的つながりは任命されるプロセスによっても生まれる可能性がある。取締役への任命された者は金銭的報酬だけでなく名声やステイタスを獲得することになるため、自分を指名してくれたCEOに対して、外部取締役は恩義を感じることからサポートするようになるのである。
 - (9) Alderfer (1986)はCEOと取締役会の最高の関係は意思決定プロセスにおける継続的協力関係であるとしている
 - (10) Daily and Dalton (1994)は統制の役割に加え、外部取締役は価値ある情報へのアクセスを提供できるとしている。つまり、外部取締役は価値ある情報をCEOに提供できるが、それはトラストという社会的結びつきが強くなればより積極的に提供するようになることが示唆される。
 - (11) カリスマ・リーダーシップの初期の論者は、リーダーと部下が密接な関係にあると、部下がリーダーの失敗や短所を間近で見ることになるため、カリスマ・リーダーシップを維持することが難しくなるとしている（Katz and Kahn 1978）。しかし、近年の研究では、リーダーと部下の社会的距離はカリスマ関係の維持にとって本質的問題ではないとされている（Bass 1990; House and Shamir 1993）。たとえばShamir (1995)はリーダーと部下のポジティブな相互作用が強い信頼を生み出し、それがカリスマ・リーダーシップを強化するとしている。
 - (12) こうした立場は、組織構造やリーダーシップ、および正当性（legitimacy）といった問題に焦点を当てる組織論の観点から論じられることが多い。
 - (13) また、Baliga, Moyer, and Rao (1996)によると、二重性の擁護者は、CEOが取締役会の議長を兼任していない場合、（1）CEOと取締役会の行動や期待が互いに調和しない可能性が高まることから、有効なリーダーシップを提供するパワーは弱まってしまう（Alexander et al. 1993）、（2）議長とCEOの対立する可能性が生

まれる、(3) 議長と CEO という二人の公的なスポークスマンの存在は混乱を生む可能性がある、(4) 取締役会が CEO の行動をいつでも結果から批判すると CEO が感じるならば、イノベーションや社内企業家精神は制限されてしまう、としている。

- (14) また、二重性の反対者は、二重性が、(1) 取締役会の独立性を制限し、取締役会が監督とガバナンスの役割を適切に実行する可能性を減じてしまう (例: Lorsch and MacIver 1989)、(2) 意思決定マネジメントと意思決定コントロールの分離がなされていないというシグナルであり、組織は生き残るための競争に苦しんでいる (Fama and Jensen 1983)、(3) 企業パフォーマンスを評価するときに、不安定な立場の取締役が本当のことを言うことは難しく、その結果、長期的な組織ドリフトがおこる可能性がある (Carver 1990)、としている。
- (15) その背後には、社会心理的および社会政治的なファクターの組合せが考えられるとされる (Westphal and Zajac 1995)。先行研究によると類似性は個人同士を引き付ける力を高め (Byrne, Clore, and Worchel 1966)、評価にバイアスを生じさせる (O'Reilly, Caldwell, and Barnett 1989) という。また、デモグラフィックの類似性は個人同士を引き付けることにつながる (Byrne, Clore, and Worchel 1966; Tsui and O'Reilly 1989) ことも確認されている。また、個人は、心理学的なグループのカテゴリー化の基礎として、重要なデモグラフィック特徴を用いている (Stangor, Lynch, Duan, and Glass 1992) という。
- (16) デモグラフィックの類似性の社会心理学的影響力の説明には近年では self-categorization theory (Tajfel and Turner 1986; Turner 1987) が使われる (Jackson, Stone, and Alvarez 1992; Tsui, Egan, and O'Reilly 1992)。この視点では、人々は self-esteem (自尊心) や self-identity (一体感) を、認知したグループ・メンバーシップから獲得するとされる。デモグラフィックの類似性がグループ・メンバーシップに対して重要な基盤を提供する (Tsui, Egan, and O'Reilly 1992) ことを所与とすると、人々はデモグラフィックの面で類似した個人を好む (例; 雇いたいと思う) 可能性がある。また、人々はグループ・メンバーシップの顕著な特徴を増大するために、同質的グループを構築したり維持したりしようとするのが予想され、したがって自尊心や一体感を維持したり高めたりするのである。以上より、現職の CEO は取締役会のポジションに対して、デモグラフィック面で類似した個人を好むと考えられる。
- (17) 彼らは実証分析によって、相対的に取締役のパワーが強く、パフォーマンスが低い場合、新しい CEO のデモグラフィック特性は異なるものになるという結果を得ている。
- (18) functional background similarity : Dearborn and Simon (1958) が見出した証拠によると、重役 (エグゼクティブ) は彼らの職能分野に属する企業の問題を選択的に認知し、確認するのである。これが示唆するのは、特定の職能分野における主たる経験を持った重役は、低いパフォーマンスの源泉について同じような見地 (観点) を持つ傾向にあることを示している。近年、Waller, Huber, and Glick (1995) が見出したのは、トップエグゼクティブは彼ら自身の職能背景に関連した組織の有効性における変化についてより気付きやすいということである。たとえば、オペレーションに職能背景を持つエグゼクティブは組織のオペレーショナルな効率性の変化により敏感であるということである。したがって、職能背景は、企業が直面している最も重要な戦略的問題に関するエグゼクティブの認知や信念に、影響を与える可能性がある。さらに、Hitt and Tyler (1991) が示したのは、特定の職能分野における経験は、買収についてのエグゼクティブの戦略的評価の相違を予測させるということだが、このことも、職能背景は企業が直面する重要な戦略的意思決定についてエグゼクティブの意見や態度に影響を与える可能性があるということを示している。一般に、特定の職能背景を共有する CEO と取締役は、戦略的意思決定に密接に関連した共通のスキーマや信念構造を発現すると考えられている (Dearborn and Simon 1958; Walsh 1988)。

Age similarity : 実証研究は、年齢とさまざまな仕事関連の態度 (リスクへの態度を含む) の関連性を論証してきた (Rhodes 1983)。Vroom and Pahl (1971) は企業のマネジャーをサンプルとして、年齢とリスクに対する価値観との間に負の関係を見出している。また、Hitt and Tyler (1991) はトップエグゼクティブにおいて同様の結果を見出している。したがって、Hambrick and Mason (1984) が記述しているように、リスク姿勢は企業戦略の重要な要素であるため (Beatty and Zajac 1994)、年齢の相違によって、企業にとっての適切な戦略的方向性についてトップマネジャーたちの信念が異なると予測されるのである。事実、Hitt and Tyler (1991) は年齢が、エグゼクティブの買収についての戦略的評価のバリエーション (差異) を有意に予測することを見出している。また年齢と、経営者の意思決定スタイルのような特定の行動傾向との間に関係性

があるという証拠もある。Taylor (1975) は年を取ったエグゼクティブは意思決定を行う前に多くの情報を探し、意思決定を行うまでにかなりの時間を必要とすることを見出している。Wagner, Pfeffer, and O'Reilly (1984) が指摘しているのは、同年齢の CEO と取締役は、さまざまな仕事関連、および仕事関連以外においても共通経験を持っており、それが態度や信念構造の共有を導くということである。また、年齢自体がグループのカテゴリー化に対して、顕著な特徴をもつ基盤を提供する (Stangor et al. 1992) という証拠が得られており、したがって、年齢の違いが、似ていないという知覚を生み出したり、基礎を成す態度や行動の違いについての独立性を生み出したりする可能性がある。

educational level similarity : 実証研究は教育水準と、高い情報処理能力 (Schroder, Driver, and Streufert 1967) やあいまいさ (多義性) の許容 (Dollinger 1984)、およびリーダーシップスタイル (Pinder and Pinto 1974) とを結び付けている。そのほかの研究は、教育背景と戦略的意思決定に関連した基礎にある態度や行動との関係性についてより間接的な証拠を提供している。複数の研究が教育水準と、企業のイノベーション発生率や戦略変更の可能性との関係を示している (e. g., Bantel and Jackson 1989; Wiersema and Bantel 1992)。

参考文献

- Alderfer, C. P. 1986. The Invisible Director on Corporate Boards. *Harvard Business Review*. 64(6):38-52.
- Alexander, J. A., M. L. Fennell and M. T. Halpern. 1993. Leadership Instability in Hospitals: The Influence of Board-CEO Relations and Organization Growth and Decline. *Administrative Science Quarterly*. 38:74-99.
- Ancona, Deborah G., and David F. Caldwell. 1992. Bridging the boundary: External Activity and Performance in Organizational Team. *Administrative Science Quarterly*. 37:634-665.
- Astley, W. G. and Sachdeva, P. S. 1984. Structural Sources of Interorganizational Power: A Theoretical Synthesis. *Academy of Management Review*. 9:104-113.
- Baliga, B. R., Moyer, R. C. and Rao, R. S. 1996. CEO Duality and Firm Performance: What's the Fuss? *Strategic Management Journal*. 17:41-43.
- Bantel, K. 1993. Strategic Clarity in Banking: The role of Top Management-Team Demography. *Psychological Reports*. 73:1187-1201.
- Bantel, Karen, and Susan E. Jackson. 1989. Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team Make a Difference? *Strategic Management Journal*. 10:107-124.
- Barker III, Vincent I, and George C. Mueller. 2002. CEO Characteristics and Firm R & D Spending. *Management Science*. 48(6), June.
- Baysinger, B. D. and Butler, H. H. 1985. Corporate Governance and the Boards of Directors: Performance Effects of Changes in Board Composition. *Journal of Law, Economics & Organizations*. 1:101-124.
- Beatty, R. P. and Zajac, E. J. 1994. Top Management Incentives, Monitoring, and Risk Sharing: A Study of Executive Compensation, Ownership and Board Structure in Initial Public Offerings. *Administrative Science Quarterly*. 39: 313-336.
- Beatty, R. P. and Zajac, E. J. 1987. CEO Change and Firm Performance in Large Corporations: Succession Effects and Manager Effects. *Strategic Management Journal*. 8:305-317.
- Boeker, W. 1997. Strategic change: The Influence of Managerial Characteristics and Organizational Growth. *Academy of Management Journal*. 40(1):152-170.
- Boeker, W. and Goodstein, J. 1993. Performance and Successor Choice: The Moderating Effects of Governance and Ownership. *Academy of Management Journal*. 36:172-186.
- Byrne, D., Clore, G. I., and Worchel, P. 1966. The Effect of Economic Similarity-Dissimilarity as Determinants of Attraction. *Journal of Personality and Social Psychology*. 4:220-224.
- Byrne, Donald. 1961. Interpersonal Attraction as a Function of Affiliation Need and Attitude Similarity. *Human Relations*. 14:63-70.
- Carpenter M A, and Fredrickson, J W. 2001. Top Management Teams, Global Strategic Posture, and the Moderating Role of Uncertainty. *Academy of Management Journal*. 44(3):533-546.
- Carver, J. 1990. *Boards that Make a Difference*. Jossey-Bass. San Francisco. CA.

- Cyert, R. C. and March, J. G. 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ : PREntice-Hall. (松田武彦・井上恒夫訳 1967『企業の行動理論』ダイヤモンド社).
- Daily, C. M. and Dalton, D. R. 1994. Corporate Governance and the Bankrupt Firm: An Empirical Assessment. *Strategic Management Journal*. 15:643-654.
- Daily, C. M. and Johnson, J. L. 1997. Sources of CEO Power and Firm Financial Performance: A Longitudinal Assessment. *Journal of Management*. 23(2):97-117.
- Daily, C., and Schwenk, C. 1996. Chief Executive Officers, Top Management Teams and Boards of Directors: Congruent of Countervailing Forces? *Journal of Management*. 22:185-208.
- Dearborn, D. C. and H. A. Simon 1958. Selective Perception: A Note on the Department Identifications of Executives, *Sociometry*. 21:140-144.
- Demb, A., and Neubauer, F. 1992. *The Corporate Board: Confronting the Paradoxes*. Oxford: Oxford University Press.
- Dollinger, MJ 1984. Environmental Boundary Spanning and Information-Processing Effect on Organizational Performance. *Academy of Management Journal*. 27(2):351-368.
- Eisenhardt, K. 1989. Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments. *Academy of Management Journal*. 32:543-576.
- Eisenhardt, K. and Bourgeois, L. 1988. Polistics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward a Midrange Theory. *Academy of Management Journal*. 31:737-770.
- Eisenhardt, Kathleen M., and Claudia B. Schoonhoven. 1990. Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth among U. S. Semi-Conductor Ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*. 35: 504-529.
- Fama EF, and Jensen MC. 1983. The Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*. 26:301-325.
- Finkelstein, S. 1992. Power in Top Management Teams: Dimentions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*. 35:505-538.
- Finkelstein, S. and D'Aveni, R. A. 1994. CEO Duality as a Double-edge Sword: How Boards of Directors Balance Entrenchment Avoidance and Unity of Command. *Academy of Management Journal*. 37:1079-1109.
- Finkelstein, S. and Hambrick, D. C. 1990. Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion. *Administrative Science Quarterly*. 35:484-503.
- Finkelstein, S., and Hambrick, D. C. 1988. Chief Executive Compensation: A Synthesis and Reconciliation. *Strategic Management Journal*. 9:543-558.
- Forbes, D. P. and Milliken, F. J. 1999. Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups. *Academy of Management Review*. 24(3):489-505.
- Fredrickson, J. W., Hambrick, D. C. and Baumrin, S. 1988. A Model of CEO Dimmissal. *Academy of Management Review*. 13:225-271.
- Grimm, Curtis M., and Ken G. Smith. 1991. Management and Organizational Change: A Note on the Rail Road Industry. *Strategic Management Journal*. 12:557-562.
- Hambrick, D. C. and Fukutomi, G. D. 1991. The Seasons of a CEO's Tenure. *Academy of Management Review*. 16: 719-742.
- Hambrick, Donald C., and Phyllis A. Mason. 1984. Upper Echelons: the Organization as a Reflection of its Top Managers. *Academy of Management Review*. 9(2):193-206.
- Hambrick, Donald C, Theresa Seung Cho, and Ming-Jer Chen. 1996. The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves. *Administrative Science Quarterly*. 41:659-684.
- Harrison, J. R., Torres, D. L. and Kukalis, S. 1988. The Changing of the Guard: Turnover and Structural Change in the Top-Management Positions. *Administrative Science Quarterly*. 33:211-232.
- Hitt, M. A., and Tyler, B. B. 1991. Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives. *Strategic Management Journal*. 12:327-351.
- Hoffman, L. Richard, and Norman R. F. Maier. 1961. Quality and Acceptance of Problem Solutions by Members of Homogeneous Groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 62:401-407.

- House, R. J., and Shamir, B. 1993. Toward an Integration of Transformational, Charismatic and Visionary Theories of Leadership. In M. Chemmers & R. Ayman (eds.) *Leadership: Perspectives and research directions*: New York: Academic Press: 81-107.
- Hosmer, L. T. 1982. The Importance of Strategic Leadership. *Journal of Business Strategy*. 3:47-57.
- Jackson, S. E., Stone, V. K., & Alvarez, E. B. 1992. Socialization amidst Diversity: The Impact of Demographic on Work Team Oldtimers and Newcomers. *Research in Organizational Behavior*. 15:45-109.
- Jackson, Susan E. 1992. Consequences of Group Composition for the Interpersonal Dynamics of Strategic Issue Processing. In P. Shrivastava, A. Huff, and J. Dutton (eds.) *Advances in Strategic Management*. Greenwich, CT: JAI Press. 8:345-382.
- Jensen, M. C. and W. H. Meckling. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*. 3:305-360.
- Johnson, R. A., Hoskisson, R. E. and Hitt, M. A. 1993. Board of Director Involvement in Restructuring: The Effects of Board versus Managerial Controls and Characteristics. *Strategic Management Journal*. 14:33-50.
- Judge WQ Jr and Dobbins, G. H. 1995. Antecedents and Effects of Outside Director's Awareness of CEO Decision Style. *Journal of Management*. 21(1):43-64.
- Judge WQ Jr and Zeithaml CP. 1992. Institutional and Strategic Choice Perspectives on Board Involvement in the Strategic Decision Process. *Academy of Management Journal*. 35:766-794
- Katz, D., and Kahn, R. L. 1978. *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Kimberly, J., and Zajack, E. J. 1988. The Dynamics of CEO-Board Relationships. In D. C. Hambrick (Ed.), *The executive effect: Concepts and methods for studying top managers*: Greenwich, CT: JAI Press: 179-204.
- Kosnik, R. D. 1987. A Study of Board Performance in Corporate Governance. *Administrative Science Quarterly*. 41: 659-684.
- Krackhardt, D. 1990. Assessing the Political Landscape: Structure, Cognition, and Power in Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 32:163-185.
- Lorsch, J. W. and MacIver, E. 1989. *Pawns or potentates: The reality of America's corporate boards*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mace, M. L. 1977. The Board and the New CEO. *Harvard Business Review*. 55(2):16-32.
- Mace, M. L. 1971. *Directors: Myth and Reality*, Harvard University Press. Boston, MA.
- McCain, B. E., O'Reilly, C., & Pfeffer, J. 1983. The Effects of Departmental Demography on Turnover: The Case of a University. *Academy of Management Journal*. 26(4):626-41.
- Michel, John G., and Donald C. Hambrick. 1992. Diversification Posture and Top Management Characteristics. *Academy of Management Journal*. 35:9-37.
- Mizruchi, Mark S. 1983. Who Controls Whom? An Examination of the Relation between Management and Boards of Directors in Large American Corporations. *Academy of Management Review*. 8(3):426-435.
- Murray, Alan I. 1989. Top Management Group Heterogeneity and Firm Performance. *Strategic Management Journal*. 10: 125-141.
- Norburn, D. 1989. The Chief Executive: A Breed Apart. *Strategic Management Journal*. 10:1-15.
- O'Reilly, Charles A., III, Richard C. Snyder and Joan N. Boothe. 1993. Executive Team Demography and Organizational Change. In G. P. Huber and W. H. Glick (eds.). *Organizational Change and Redesign*: New York: Oxford University Press: 147-175.
- O'Reilly, Charles A., III, Caldwell, D. F., and Barnett, W. P. 1989. Work Group Demography, Social Integration, and Turnover. *Administrative Science Quarterly*. 34:21-37.
- O'Reilly, Charles A., III, and Sylvia Flatt. 1989. Executive Team Demography, Organizational Innovation, and Firm Performance. Working paper, University of California, Berkeley.
- Papadakis, B. and Bourantas, D. 1998. The Chief Executive Officer as Corporate Champion of Technological Innovation: An Empirical Investigation. *Technology Analysis & Strategic Management*. 10(1):89-109.
- Pearce II, J. A. 1995. A Structural Analysis of Dominant Coalitions in Small Banks. *Journal of Management*. 21(6):

1075-1095.

- Pearce, J. A. and DeNisi, A. 1983. Dominant Coalition Formation as Interpreted through Attribution Theory. *Academy of Management Journal*. 26:119-128.
- Pearce, J. A. and Robinson, P. B. 1987. A Measure of CEO Social Power in Strategic Decision-Making. *Strategic Management Journal*. 8:297-304.
- Pearce, J. A. and Zahra, S. A. 1991. The Relative Power of CEOs and Boards of Directors: Associations with Corporate Performance. *Strategic Management Journal*. 12:135-153.
- Pettigrew, A. 1992. On Studying Managerial Elites. *Strategic Management Journal*. 13:163-182.
- Pfeffer, Jeffery 1983. Organizational Demography. In Cummings, L. L. and B. M. Staw (eds), *Research in Organizational Behavior*. JAI Press, Greenwich, CT.
- Pfeffer, J. 1992. *Managing with power*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. 1972. Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and its Environment. *Administrative Science Quarterly*. 17:218-229.
- Pfeffer, J. and Gerald R. Salancik. 1978. *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper and Row.
- Pinder, Craig and Patric R. Pinto. 1974. Demographic Correlates of Managerial Style. *Personnel Psychology*. 27: 257-270.
- Pitcher, Patricia and Anne D. Smith. 2001. Top Management Team Heterogeneity: Personality, Power, and Proxies. *Organizational Science*. 12(1):1-18.
- Rechner, P. L. and Dalton, D. R. 1991. CEO Duality and Organizational Performance: A Longitudinal Analysis. *Strategic Management Journal*. 12:155-160.
- Roberts, Karlene H. and C. A. O'Reilly, III 1979. Some Correlates of Communication Roles in Organizations. *Academy of Management Journal*. 22:42-57.
- Rhodes, S. R. 1983. Age-Related Differences in Work Attitudes and Behavior: A Review and Conceptual Analysis. *Psychological Bulletin*. 93:328-367.
- Roth, K. 1995. Managing International Independence: CEO Characteristics in a Resource-Based Framework. *Academy of Management Journal*. 38:200-231.
- Salancik, G. R. and Pfeffer, J. 1977. Who Gets Power — and How They Hold on to It: A Strategic-Contingency Model of Power. *Organizational Dynamics*. 5:3-21.
- Schroder, H. M., Driver, J. J., and Streufert, S. 1967. *Human information processing*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Shamir, B. 1995. Social Distance and Charisma: Theoretical Notes and an Exploratory Study. *Leadership Quarterly*. 6:19-47.
- Smith, K., Olisan, J., Sims, H., O'Bannon, D., and Scully, J. 1994. Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication. *Administrative Science Quarterly*. 39:412-438.
- Stangor, C., Lynch, L., Duan, C., and Glass, B. 1992. Categorization of Individuals on the Basis of Multiple Social Features. *Journal of Personality and Social Psychology*. 62:207-218.
- Staw, B. M., and Sutton, R. I. 1993. Macro Organizational Psychology. In J. K. Murnighan (Ed.), *Social psychology in organizations: Advances in theory and research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall: 350-384.
- Tajfel, H. and Turner, J. C. 1986. The Social Identity Theory of Inter-Group Behavior. In S. Worchel and L. W. Austin (eds.), *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago: Nelson-Hall.
- Taylor, R. M. 1975. Psychological Determinants of Bounded Rationality: Implications for Decision-Making, *Decision Sciences*. 6:409-429.
- Tihanyi L, Ellstrand AE, Daily CM, Dalton DR 2000. Composition of the Top Management Team and Firm International Diversification. *Journal of Management*. 26(6):1157-1177.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., and O'Reilly, C. A. 1992. Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*. 37:549-579.

- Tsui, A. S., and O'Reilly, C. A. 1989. Beyond Simple Demographic Effects: The Importance of Relational Demography in Superior-Subordinate Dyads. *Academy of Management Journal*. 32:402-423.
- Turner JC. 1987. Rediscovering the Social Group: *A Self-Categorization Theory*. Blackwell: Oxford.
- Vance, S. C. 1983. *Corporate leadership*. New York: McGraw-Hill.
- Vroom, Victor and Bernd Pahl. 1971. Relationship between Age and Risk-Taking among Managers, *Journal of Applied Psychology*. 55, 399-405.
- Vroom, V. H. and Yetton, P. W. 1973. *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Wade JB, O'Reilly CA and Chandratat I. 1990. Golden Parachutes: CEOs and the Exercise of Social Influence. *Administrative Science Quarterly*. 35:587-603.
- Wagner, W. Gary, Jeffrey Pfeffer, and Charles A. O'Reilly, III. 1984. Organizational Demography and Turnover in Top-Management Groups. *Administrative Science Quarterly*. 29:74-92.
- Waldman, David A. and Francis Yammarino. 1999. CEO Charismatic Leadership: Levels-of-Management and Levels-of-Analysis Effects. *Academy of Management Review*. 24(2):266-285.
- Wallace, N. D., Worrell, D. L. and Cheng, L. 1990. Key Executive Succession and Stockholder Wealth: The Influence of Successor's Origin, Position, and Age. *Journal of Management*. 16:647-664.
- Waller, M., Huber, G., and Glick, W. 1995. Functional Background as a Determinant of Executives' Selective Perception. *Academy of Management Journal*. 38(4):943-974.
- Wally S, Becerra M. 2001. Top Management Team Characteristics and Strategic Changes in International Diversification — The Case of US Multinationals in the European Community. *Group & Organization management*. 26(2): 165-188.
- Walsh, J. P. 1988. Selectivity and Selective Perception: An Investigation of Managers' Belief Structures and Information Processing. *Academy of Management Journal*. 31:873-896.
- Westphal JD. 1999. Collaboration in the Boardroom: the Consequences of Social Ties in the CEO / Board Relationship. *Academy of Management Journal*. 42:7-24.
- Westphal, James D. and Edward J. Zajac. 1995. Who Shall Govern? CEO / Board Power, Demographic Similarity, and New Director Selection. *Administrative Science Quarterly*. 40:60-83.
- Wheelen, T. L. and Hunger, J. D. 1990. *Strategic Management*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Wiersema, Margarethe F., and Karen A. Bantel. 1992. Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change. *Academy of Management Journal*. 35:91-121.
- Zahra, S., and Pearce, J. 1989. Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model. *Journal of Management*. 15:291-334.
- Zajac, E. J. and Westphal, J. D. 1996. Who shall Succeed? How CEO / Board Preferences and Power Affect the Choice of New CEOs. *Academy of Management Journal*. 39(1):64-90.
- 佐々木薫. 1999. 「成員の等質性・異質性が集団生産性に及ぼす効果の研究： Locus of Control に基づく成員の構成と時間経過の交互作用について」『社会学部紀要』第82号.
- 中内基博. 2001a. 「トップ・マネジメント・チームの異質性とイノベーションの関連性」『商経論集』第80号.
- 中内基博. 2001b. 「トップ・マネジメント・チームの異質性が研究開発動向に与える影響」『産業経営』第31号.
- 中内基博. 2004. 「トップ・マネジメント・チームの人口統計学的特性と国際化の関係性」近刊.